

Eat Well, Live Well.



第143期 中間

# 株主通信

2020年4月1日 ~ 2020年9月30日



「アジパンダ」は味の素グループのキャラクターです。

社長メッセージ P.1

業績ハイライト P.4

新製品のご紹介 P.5

トピックス P.7

株主様へのお知らせ P.9



当社創業以来の強みである、「アミノ酸のはたらき」を活かし、新型コロナウイルス感染症の試練にさらされている世界中の人びとの食と健康の課題解決に貢献して参ります。

代表取締役  
取締役社長  
最高経営責任者

西井 孝明

## 2020年度上半期の事業状況

当社は、2020年2月に当社グループの2030年の目指す姿として「アミノ酸のはたらきで、世界の健康寿命を延ばすことに貢献します」と宣言しました。2020-2025年中期経営計画(以下、中計)のスタートである2020年度はコロナ禍の下、従業員の感染防止を最優先に当社グループを経営して参りました。医療従事者の皆様のご支援をいただきながら、全従業員が事業を継続するための体制整備や施策を講じることに徹し、これまで製品の供給・サービスの提供を続けることができております。2020年度上半期の業績は、コロナ禍の下、新しい生活様式が急速に進む影響を強く受けております。世界中の生活者が、家庭で食事をする機会が増える一方、外食やスポーツ等の大規模イベントが縮小する影響を受けていることから、前年同期と比較し208億円の減収となりました。また、小売店頭における密集を避けるため

に特売の自粛要請を受けた結果、販売促進費を抑制できました。さらに、コーポレート業務の改革や働き方改革で取り組んできたオンライン会議や在宅勤務等を駆使した業務運営による、費用削減効果もありました。その他、前年第2四半期の商標権減損損失計上の反動もあり、事業利益は、前年同期を142億円上回りました。私が今、もっとも注目していることは、コロナ禍で人びとが日々の食事、運動、睡眠を通じた健康的な生活を求める動きが強まっていることです。この変化は、世界中でその傾向が確認されており、当社グループが、「食と健康の課題解決企業」を目指す中で、ビジョンの実現を加速する機会が来たと捉えています。中計で掲げた日々の食生活の改善とヘルスケア事業を通じたお客様への提案を積極的に進め、コロナ禍の下、新しい生活様式に適應することで持続的な成長を実現して参ります。

	20-22 フェーズ1 構造改革			23-25 フェーズ2 再成長	2030年の ゴール		
	FY19 (実績)	FY20上期 (実績)	FY20 (予想)	FY22 (目標)	FY25 (目標)		
<b>効率性</b> ROIC (>資本コスト)	3.0% (除く減損約6%)	4.3%	4.6% (除く構造改革費用6.3%)	8%	10-11%	13%	
<b>成長性</b> オーガニック成長率 (前年比)	0.3%	▲1.6%	▲0.8%	4%	5%	5%	
<b>重点 KPI※1</b>	重点事業売上高比率	66.5%	67.0%	67.6%	70%	80%	80%~
	従業員エンゲージメントスコア (“ASV※2の自分ごと化”)	55%		64% (11月速報値)	70%	80%	85%~
	単価成長率 (前年比) (海外コンシューマー製品)	約5%	約3% (COVID-19影響含む)	—	2.5%	3%	3%

※1 KPI=Key Performance Indicator (重要業績評価指標)  
 ※2 ASV=Ajinomoto Group Shared Value

## 中計の構造目標に関する取組み状況

### 効率性 ROIC (投下資本利益率)

加重平均資本コスト(WACC)を上回るROICを早期に実現し、2022年度には世界の食品企業群の平均水準である8%を目標にしております。2020年度は、重点事業の戦略を強化するとともに、非重点事業の構造改革を積極的に進める計画をし、期首予想ではROIC3.0%を見込んでおりましたが、それを上回るペースで進捗しており、ROIC4.6%に見込を修正します。

### 成長性 オーガニック成長率

(為替、会計処理の変更およびM&A/事業売却等非連続成長の影響を除いた売上高成長率)

2022年度に年率4%を目標にしています。期首予想では、新型コロナウイルス感染症の影響等により▲0.5%としておりましたが、2020年度上半期の業績を踏まえて▲0.8%に見込を修正します。

### 重点KPI 重点事業売上高比率

調味料、栄養・加工食品、ソリューション&イングリディエンツ(外食・加工用調味料)、冷凍食品、ヘルスケア、電子材料を重点事業として設定し、これらの売上高比率を2022年度に70%にすることを目指しております。2020年度は、67.6%に見込を修正します。

### 重点KPI 従業員エンゲージメントスコア

(ASV実現に向けて自律的に行動できている従業員の比率)

2020年度は、このスコアを向上させる施策として、当社グループの先陣をきり、当社の全職場で新しいビジョンと中計を共有するため、役員と従業員との対話を実施しました。この対話では、従業員から400を超える質問や提案があり、新しいビジョンへの共感や企業文化の変革に対する取組みに納得した従業員が大幅に増加した感触を得ました。また、個人目標の発表会を当社の全職場で実施し、各人の目標・役割が共有されたことに

より、目標達成に向けた連携機運が高まってきております。7月から9月に実施した従業員エンゲージメントサーベイでは、このスコアが64%と前年を9ポイント上回りました。従業員のエンゲージメントと業績には相関関係があることがわかっており、この取組みを当社グループ全体に広げて参ります。

#### 重点KPI 単価成長率 (海外コンシューマー製品)

前期は、海外コンシューマー製品の市場成長率に鈍化傾向が見られました。中計では、主要展開国で人口増加のペースが弱まる一方、中間所得層が増大する中でより豊かな食生活、健康により生活を求める人びとの増加に着目し、より付加価値の高い製品構成比に高めていくことを事業戦略にしております。新しい生活様式の下、メニュー用調味料等の付加価値の高い製品を急成長させ、単価上昇を底上げして参ります。

### デジタル技術を活用した業務変革、 新事業モデル創造の取組み

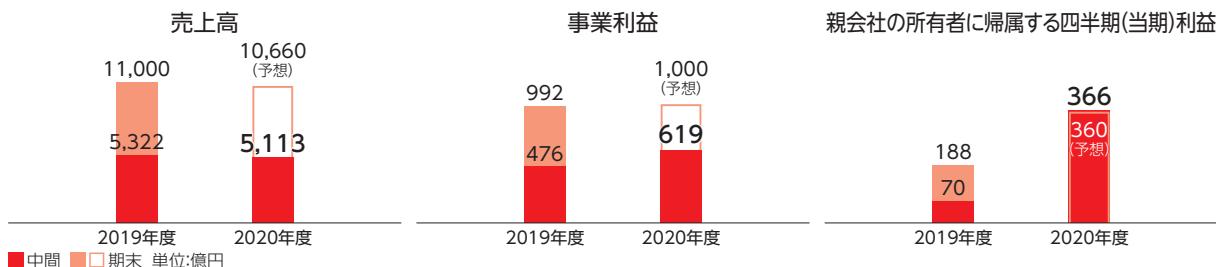
前期に新設したデジタルトランスフォーメーション(DX)推進委員会の下、中計では、あらゆる業務にデジタル技術を活用して高い生産性を追求するための全社変革の活動を進めております。2020年度は、デジタル人材を育成するための独自の研修プログラムを開始し、当社従業員約3,400名のうち、約800名の応募がありました。その他にも、サプライチェーンマネジメント、研

究開発の加速、マーケティングの高度化、ROIC向上に資する各職場の業務管理指標の策定を通じた、マネジメントシステムの再構築等全社を横断したプロジェクトを着実に進めております。

また、私が直轄する新事業モデル創造の取組みも進捗しております。社内起業家プログラム(A-STARTERS)は133件の社内応募、社外ベンチャー協業プログラム(Ajinomoto Group Accelerator)は148件の社外応募があり、2021年度にはこれらの中から新事業が立ち上がることを期待しております。

### 株主の皆様へのメッセージ

当社グループは、1909年に世界で初めてグルタミン酸ナトリウムを製品化し、うま味調味料「味の素®」として発売したことから始まりました。私たちは、従業員一人一人がうま味調味料で豊かな食生活を実現し、人びとの栄養改善を通じて社会に貢献しようとした創業の志を持ち、コロナ禍で新しい生活を求める生活者の食と健康の課題を解決することで持続的な成長を実現し、株主の皆様のご期待に応えて参る所存です。引き続きご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。



## POINT

売上高は、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、主に調味料・食品および冷凍食品において、内食需要の伸張により家庭用製品の販売が増加した一方、外食向け製品は需要の回復傾向が見られるものの販売が減少した結果、前年同期を208億円下回る5,113億円となりました。

事業利益は、調味料・食品および冷凍食品における家庭用製品の増収効果やロックダウン・外出自粛期間におけるマーケティング等の活動抑制による費用の減少、動物栄養の大幅増益等により、前年同期を142億円上回る619億円と大幅な増益となりました。

## 調味料・食品

売上高

**2,953** 億円  
(129億円 減) ⬇️  
(前年同期比 95.8%)

事業利益

**470** 億円  
(83億円 増) ⬆️  
(前年同期比 121.7%)

## ヘルスケア等

売上高

**1,106** 億円  
(29億円 減) ⬇️  
(前年同期比 97.4%)

事業利益

**119** 億円  
(47億円 増) ⬆️  
(前年同期比 167.1%)

## 冷凍食品

売上高

**988** 億円  
(44億円 減) ⬇️  
(前年同期比 95.7%)

事業利益

**26** 億円  
(13億円 増) ⬆️  
(前年同期比 196.0%)

## その他

売上高

**65** 億円  
(5億円 減) ⬇️  
(前年同期比 92.3%)

事業利益

**2** 億円  
(2億円 減) ⬇️  
(前年同期比 52.7%)

決算等に関する詳細情報は、当社ホームページでご確認いただけます。



パソコンから  
[https://www.ajinomoto.co.jp/  
company/jp/ir/](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/)



スマートフォンから  
QRコード読み取り機能のついたスマートフォンをお使いの方は、  
右のQRコードからアクセスいただけます。



## 「鍋キューブ®」ぽかぽか生姜みそ鍋

「もっと簡単に味噌味の鍋を楽しんでもらいたい!」との思いから開発をスタートしました。2種類の味噌をベースに生姜を効かせた優しい味わいです。「鍋キューブ®」は、日本はもちろん、海外の日本人の食も

支えています。「赴任や留学で海外にいる人にとって、手軽に日本の味を味わえる、なくてはならない存在です!」と嬉しい言葉もいただいています。ぜひ、この冬皆様に召し上がって、心も体もぽかぽかにしてください!



味の素株式会社  
調味料事業部 梶 敬



## 「ほんだし®」

「ほんだし®」はお陰様で発売50周年を迎えます。「ほんだし®」は、開発・生産・販売など、私たちが情熱を注ぎ、世代を超えてバトンを繋いできた作品です。そして今年、さらにおいしくなりました。

私たちの「ほんだし®」最高傑作をぜひ、ご家庭で味わってください! お肉と野菜をがっつり入れた具だくさんの「うちの満菜みそ汁」がイチオシです。あなたのおうちのごはんが、今日もおいしくありますように!



味の素株式会社  
調味料事業部 村瀬健哉



## 「水餃子」

「ギョーザ」売上日本一\*の当社が、おいしさにこだわりぬいた「水餃子」を新発売しました! 皮には厳選した小麦を使用し、水餃子の皮として理想的な耳たぶのような厚みと弾力を実現しました。さらにうま味たっぷりの肉汁をしっかりと閉じ込めているので、噛んだ瞬間に肉汁がジュワツとあふれ出てきます。ゆでてそのままでも、スープや鍋の具材としてもおススメですので、ぜひお試しください!

※2020年8月 味の素冷凍食品(株)調べ



味の素冷凍食品株式会社  
国内統括事業部 谷 隆治



## 「ザ★®から揚げ」

一心不乱に食べきってしまう、突き抜けた旨さの「ザ★®」シリーズ第三弾として新発売しました。にんにくの香りを引き立てるために、火入れの温度にこだわった

秘伝にんにく油に、葱油、特級醤油を加えた極旨仕込みだれでじっくりとお肉を漬け込んでいるので、猛烈に食欲を刺激する香り・味・風味でごはんがガツガツすすみます。外食店の品質をぜひご家庭で味わってみてください。



味の素冷凍食品株式会社  
国内統括事業部 笹枝 由紀子



味の素グループ各社の商品に関する詳細情報は、各社ホームページでご確認いただけます。



味の素(株) 商品情報サイト  
<https://www.ajinomoto.co.jp/products/>



## 「クノール®」 ポタージュで食べる豆と野菜

豆や野菜などに由来するたんぱく質、食物繊維が摂れて、塩分は約1gでおいしくなるよう工夫したストレートタイプのポタージュです。子供が大きくなって手料理が面倒…という方、一品も

のばかりで野菜や豆が足りていない…という方、コロナで外出を控えていて野菜や豆のおかずをストックしたい…という方にお勧めです。ホクホクお豆ととろとろ野菜のうま味と栄養を、彩り豊かなポタージュでお楽しみください！

味の素株式会社  
栄養・加工食品事業部 倉内 智子



## 「ブルーベリー&ルテイン」

機能性表示食品

近年スマートフォンやパソコンの普及が急速に進み、目を長時間酷使されている方も増えているのではないかと考えております。そんなお悩みを解決したいという思いから開発した、目の健康に役立つ

「ビルベリー由来アントシアニン」と「ルテイン」を配合した機能性表示食品のサプリメントです。この2つの機能性関与成分がもたらす4つの機能で、皆様の目の健康をサポートして参ります！

味の素株式会社  
ダイレクトマーケティング部 伊藤 直貴



## 「ちょっと贅沢な珈琲店®」 レギュラー・コーヒー タイプ ブラジル最上級グレード豆 # 2

当社は、持続可能なコーヒー豆の生産と品質向上に取り組む、ブラジルのコーペルカム農協を支援しています。その農協に加盟する約1,600軒の農家で収穫された

最上級グレード豆から厳選した豆を丁寧に焙煎することで、ブラジル産コーヒー豆の特徴であるナッツのような香ばしさとバランスの良い味わいをお楽しみいただけるよう開発しました。ちょっと贅沢な時間を過ごしたい時などに、お召し上がりいただきたいです。

味の素AGF株式会社  
リテールビジネス部 木村 直紀



## 「ブレンディ®」スティック カフェオレ8本

2002年の発売以来ご愛顧いただき、今やスティック市場No.1ブランド\*となった「ブレンディ®」スティックの品質・パッケージを大刷新しました。国産クリーミングパウダーを贅沢に使用し、味の素グループ独自の香り、呈味のスペシャリティ素材を

最適なバランスで組み合わせ、コーヒーとミルクの濃厚感の向上を実現しました。全品種、ロゴを統一し店頭で見つけやすくなりました。美味しくなった濃厚リッチな1杯を、ご自宅などでお楽しみください！

\* 2020年8月 味の素AGF株式会社調べ  
味の素AGF株式会社 リテールビジネス部 宇田 和紗



味の素冷凍食品(株) 商品情報サイト  
<https://www.ffa.ajinomoto.com/>



味の素AGF(株) 商品情報サイト  
<https://www.agf.co.jp/lineup/>



# 食を通じてつながるアプリ 「アラターブル™」を公開

# ALATABLE™

当社は、“料理の楽しさを誰かと分かち合うこと”を多くの人に体験してもらいたいという思いから、料理からはじまる家族や人と人とのつながり、コミュニティづくりを応援するスマートフォン用アプリ「アラターブル™」ベータ版を公開しました。

コロナ禍で食に求められる役割が変化・拡大する中、栄養・簡便さといった機能的価値に加えて、つながり・共感といった情緒的価値へのニーズが、さらに高まっています。



開発に携わった当社従業員



「アラターブル™」ベータ版では、料理の写真を投稿し、いいねやメッセージを送ることでユーザー同士がつながることができます。開発中の正式版では、「料理は人となりを表す」という考えのもと、料理を起点につながり、アプリを介して一緒に料理を楽しむ、新しい共食体験を提案する予定です。また、生活者の関心の高い領域をAIで解析し、関連度の高い料理やユーザーの提案を行います。当社はデジタル技術の活用により「共食」の可能性を上げ、食によるWell-Being<sup>ウェルビーイング</sup>実現に貢献していきます。

## 「アラターブル™」で目指すつながり・共感



料理と出会う  
いいなと思った料理に「LIKE」



料理を投稿する  
自分が見つけた料理を投稿



料理でつながる  
お互いに「LIKE」し合うとマッチング

料理で  
コミュニケーション  
が広がる

「アラターブル™」のアプリは、こちらからダウンロードいただけます。  
<https://itunes.apple.com/jp/app/id1500573042?mt=8>



# 「アミノインデックス®リスクスクリーニング(AIRS®)」 に認知機能低下リスク項目追加



一回の採血で様々な疾患リスクを評価する検査として展開している「アミノインデックス®リスクスクリーニング(AIRS®)」に50歳以上を対象とする「現在認知機能が低下している可能性」を評価する項目を追加し、2020年10月下旬よりサービス提供を開始しました。

「アミノインデックス技術」は、健康な方では恒常性が保たれている血液中のアミノ酸濃度バランスが、様々な疾患になると特徴的な変動を示すことを応用し、現在の健康状態や将来の病気のリスクを明らかにする技術です。この技術を応用し、現在認知機能が低下している可能性を評価する「AIRS(認知機能低下)」を開発しました。

日本では高齢化の進展とともに認知症の患者数も増加しており、65歳以上の高齢者では平成24年度の時点で7人に1人程度とされています。認知症の前段階と考えられている軽度認知障害(MCI<sup>※1</sup>)の方も加えると4人に1人の割合<sup>※2</sup>に上昇し、それらの発症リスクは現代日本の大きな健康課題の一つとなっています。認知症発症の危険因子の約35%が生活習慣などの修正可能な因子であるという報告もあり、その発症リスクは生活習慣と密接に関係しています<sup>※3</sup>。また、バランスの良い食事と運動を継続することで、認知機能が維持されることなども報告されており<sup>※4</sup>、認知症発症前にリスクを発見し生活習慣の改善を行うことが重要です。

現在、「AIRS®」は全国約1,500の医療施設で採用されており、「現在認知機能が低下している可能性」の項目を加えた新しいサービスも順次展開していきます。

認知機能が低下している方の血液中のアミノ酸濃度バランス  
—— 認知機能が健康な方 —— MCI(軽度認知障害)の方



※1 MCI=Mild Cognitive Impairment(軽度認知障害)

正常と認知症の間ともいえる状態のことだが、日常生活への影響はほとんどなく、認知症とは診断できない。MCIの方のうち年間で10~15%が認知症に移行するとされている。

※2 出典：「日本における認知症の高齢者人口の将来推計に関する研究」(H26報告)、「認知症施策推進総合戦略～認知症高齢者等にやさしい地域づくりに向けて～(新オレンジプラン)」(H27公表)

※3 出典：認知症疾患ガイドライン2017(日本神経学会) Livingston G. et al, Lancet, 2017 (390): 2673-734

※4 出典：Ngandu T et al, Lancet(2015)

「アミノインデックス®」に関する情報は、当社ホームページでご確認いただけます。

<https://www.ajinomoto.co.jp/products/aminoindex/>



# 「オンライン新製品説明会」のご案内

例年、「株主様施設見学デー」を開催していましたが、株主様の安全および新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、新たな企画として、株主様限定の新製品説明会をオンラインで開催いたします。



## 実施概要

■開催日時 2021年2月18日(木) 10:30~11:30

### 「Zoom」ウェビナーによるオンライン開催

■開催方法

※右記の「応募方法」にそってお申込みください。  
※お申込み後、当選された株主様に、ご視聴に必要な「Zoom」URLをご連絡いたします。  
※「Zoom」とは、映像と音声を使って、相手とのコミュニケーションがとれるオンラインツールです。  
※ご視聴時に、ご参加される株主様の顔は映りませんので、ご安心ください。

■実施内容

- 当社グループの製品開発担当者による、新製品等のご紹介
  - 株主様と一緒に試飲を伴ったクイズやアンケート
- ※「製品サンプルセット」を事前に発送させていただきます。

■参加料

無料 (通信費用はご参加者のご負担とさせていただきます。)

■募集人数

300名 (応募者多数の場合抽選)

■応募条件

- 100株以上保有の株主様 (2020年9月30日現在の株主名簿に記録された株主様)
- 「Zoom」にアクセス可能な環境をご用意いただける株主様

## 応募方法

### WEB応募フォームより



パソコンから  
<https://q.srdb.jp/2802/>



スマートフォンから  
QRコード読み取り機能のついたスマートフォンをお使いの方は、右のQRコードからアクセスいただけます。



## 応募期限

2020年12月24日(木) 23:59

## 当選発表

抽選の結果は、2021年1月下旬を目途に、当選された株主様にのみ、E-mailにてご連絡いたします。当選のご連絡後、当選された株主様には、ご応募の際にご入力いただいたご住所に「製品サンプルセット」を発送させていただきます。

## 注意事項

- ・当選通知は、shareholder\_event@ajinomoto.comから送信しますので、E-mailを受信できるよう、あらかじめご設定ください。
- ・当選権限の第三者への譲渡・売却を禁止いたします。
- ・新型コロナウイルス感染症拡大等の諸事情により、「オンライン新製品説明会」の中止、または内容の変更等が生じる場合がございます。

## 個人情報の取扱い

ご入力いただいた個人情報は、今後の株主様との一層充実したコミュニケーションを実現するための分析、当社に関する各種ご案内、抽選に当選された株主様へのご連絡および「製品サンプルセット」送付のために使用させていただきます。その他、当社は「プライバシーポリシー」(<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/privacy/>)に従って、個人情報の適正な取扱いに努めてまいります。

## お問い合わせ先

味の素株主様イベント事務局

メールアドレス [shareholder\\_event@ajinomoto.com](mailto:shareholder_event@ajinomoto.com)

平日16時以降、ならびに土、日、祝日および12月28日から1月3日までの休業日のお問い合わせは翌営業日以降の回答になります。



「味の素<sup>®</sup>」ができるまで

# 「WEBで工場見学」のご紹介

WEBサイトにおいて、  
当社の商品ができるまでの工程や  
美味しさの秘密を動画でご紹介しています。  
ぜひご覧ください。



「ほんだし<sup>®</sup>」シアター  
～カツオから「ほんだし<sup>®</sup>」ができるまで～



「ピュアセレクト<sup>®</sup>」  
工場  
～「ピュアセレクト<sup>®</sup>  
マヨネーズ」ができるまで～



おいしい  
カップスープが  
できるまで



「Cook Do<sup>®</sup>」ができるまで

「WEBで工場見学」は、当社ホームページでご覧いただけます。  
<https://www.ajinomoto.co.jp/kfb/kengaku/>



## 「オンライン会社説明会」のご案内



インターネットを使った個人投資家の皆様を対象とした説明会を開催いたします。

**日時** 2020年12月11日(金) 20:00~20:45

**内容** 当社社長による事業概況等の説明および質疑応答



パソコンから  
<https://bit.ly/31MetGK>



スマートフォンから  
QRコード読み取り機能のついたスマートフォンをお使いの方は、右のQRコードからアクセスいただけます。



アクセス方法

## 「株主様WEBアンケート」ご協力をお願い

今後の株主様とのコミュニケーション活動の参考とさせていただきますため、WEBアンケートを実施いたします。ぜひご協力いただけますよう、よろしくお願いいたします。

所要時間5分程度

2020年12月31日(木) 締切

## 特典

アンケートにご協力いただいた株主様の中から抽選で50名様に、「鍋キューブ®」アソートパック18個入パウチ(鶏だし・うま塩・濃厚白湯、寄せ鍋しょうゆ各6個)をプレゼントいたします。

※当選者の発表は、商品の発送(2021年1月下旬頃予定)をもって代えさせていただきます。



### >>> アクセス方法

以下のいずれかの方法でアクセスいただき、アンケートサイトにてご回答ください。



パソコンから <https://q.srdb.jp/>



スマートフォンから  
QRコード読み取り機能のついたスマートフォンをお使いの方は、右のQRコードからアクセスいただけます。



メールから  
[enq@q.srdb.jp](mailto:enq@q.srdb.jp) へ空メールをご送信いただき、自動返送されるアンケート回答用のURLからアクセスいただけます。

### 個人情報の取扱い

「株主様WEBアンケート」でご入力いただいた個人情報は、今後の株主様との一層充実したコミュニケーションを実現するための分析、当社に関する各種ご案内および抽選に当選された株主様への特典の送付のために使用させていただきます。その他、当社は「プライバシーポリシー」(<https://www.ajinomoto.com/jp/privacy/>)に従って、個人情報の適正な取扱いに努めてまいります。

### その他事項

「株主様WEBアンケート」は、宝印刷株式会社が運営する「ネットでアンケート」を利用し、実施いたします。宝印刷株式会社については、<https://www.takara-print.co.jp/>をご参照ください。

「株主様WEBアンケート」に関するお問い合わせ  
[kabu@takara-print.co.jp](mailto:kabu@takara-print.co.jp)

平日16時30分以降、ならびに土、日、祝日および12月28日から31日までの休業日のお問い合わせは、翌営業日以降の回答になります。



見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。

環境に配慮したFSC®認証紙と植物油インキを使用しています。

味の素株式会社

〒104-8315 東京都中央区京橋1-15-1  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/>

この冊子に関するお問い合わせ先(通話料有料)  
法務・コンプライアンス部 03-5250-8111(大代表)

[受付時間] 8:30~16:30  
(土日祝日年末年始等除く)